



慶應義塾大学ビジネス・スクール

コンビニオーナーの憂鬱 2020年

あるオーナーのはなし

セブン-イレブン東大阪南上小阪店のオーナーである松本実敏さん（57）は、2019年2月1日、24時間営業を午前6時から翌午前1時までの営業に短縮した。この店では、2018年6月から2019年2月までの間に、13人の従業員が辞めたため、松本さんは1人で28時間連続で働いたこともあった^[1]。本部からは、契約違反として違約金が1,700万円発生する可能性があるほか、契約違反の状態が続く場合には契約解除の理由になりうるという説明があったという。

その後本部は「適切な意思疎通をとれていなかった。24時間営業を継続できるように本部としてサポートする」とコメントしたが、松本さんは「24時間営業の契約を見直さなければ話し合いには応じない」と拒否した。「すべてのオーナーが営業時間を選択できるようになるまでは引き下がれない。法では勝てないから世論を味方につける」と語った^[2]。

われわれの便利な生活を支えてきたコンビニエンスストア。いつでもお店が開いているというのが最大の利便性であり、行政手続きの窓口など社会インフラとしての役割も担う。国内約5万5,000店舗にまで拡大、店舗当たりの売り上げは飽和し、近年では人件費が高騰するなか、なぜ本部はここまで24時間営業に固執するのだろうか。その背後には、コンビニの拡大を支えてきたビジネスモデルの根幹でもある「粗利分配方式」という契約形態が存在している。

^[1] 日本経済新聞 2019年2月22日朝刊

^[2] 日本経済新聞 2019年2月28日朝刊

本ケースは、大阪大学大学院経済学研究科教授 椎葉淳と慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。なお、ケースに登場する人物はすべて架空のものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 村上裕太郎（2021年3月作成）

コンビニ業界の現状

日本フランチャイズチェーン協会（JFA）（同協会加盟の8社が対象）によると、2018年の年間売上高（全店ベース）は10兆9,646億円となった（前年比+2.9%）。近年の市場環境を見ると、2011年5はたばこ値上げに伴う増収や東日本大震災直後の需要増などで前年比6.1%増と好調だったが、2012年はその反動や喫煙者の減少、消費低迷などが響いた。さらに、2014年4月の消費増税以降は、売上高、来客数、客単価ともに減少傾向にあったが、2015年はいれたてコーヒーを含むカウンター商材、弁当・惣菜等の中食、デザート類が好調に推移したことにより、客単価が増加した。

フランチャイズ方式によって積極的に新規出店を続けている各社であるが、中長期的にコンビニは飽和状態にあると見てよい。ドミナント出店等により、都市部では各チェーンの店舗が近接している。国内の店舗数は飽和水準といわれた5万店を超えており、新規出店の立地とともに既存店の集客力強化が課題になっている。オーナーの確保も難しくなり、各社は1人のオーナーに複数の店を運営してもらう施策を進めている。商品、サービス、価格面などで他チェーンとの違いを打ち出せなければ、競争を勝ち抜くことが一段と難しくなっている。

15 国内はすでに過当競争となっており、好立地の出店スペースは限定的である。上位3社は、鉄道系各社と連携するなどして、好立地店舗の獲得策を打ち、出店を維持する状況にある。セブン-イレブンは京浜急行電鉄・新京成電鉄・西日本旅客鉄道（JR西日本）と、ローソンは東急電鉄と、ファミリーマートは西武鉄道・近畿日本鉄道と提携している。

商品面では各社がプライベートブランド（PB）商品やそのチェーンでしか売っていないオリジナル商品の拡充に力を入れている。セブン-イレブン・ジャパンはセブン & アイグループのPB「セブンプレミアム」の取り扱いを強化しており、同シリーズの高価格PB「セブンゴールド」にも力を入れている。業界2位のローソンは、2009年発売の「プレミアムロールケーキ」などのデザート類「ウチカフェスイーツ」が好調。原料の調達網を生かした「チルド寿司」（2012年5月発売）などで新しい魅力づくりを進めている。また、各社とも総菜の品ぞろえを充実させたり、コーヒーメーカーを設置して「いれたてコーヒー」25をアピールしたりしている。生鮮食品を販売したり、調剤薬局を併設したりして店の特徴を出す動きも出ている。

次に、各コンビニチェーンの出店状況および特徴について簡単に説明する。

業界首位のセブン-イレブン・ジャパンは、国内店舗数20,935店舗、店舗平均日販656千円となっており、店舗数・平均日販ともに同業他社を圧倒している（2020年7月末現在）。国内市場において30は目標だった2万店を超え、2019年7月に空白地帯の沖縄にも出店した。商品戦略としては、PB商品の拡充や中高年世代を獲得する商品構成で、高い利益率の維持と顧客層の拡大に注力している。また、セブン&アイ・ホールディングス全体でのPB商品展開やポイントカード（nanaco）による顧客

囲い込みを図っている。さらに、2016年にエイチ・ツー・オーリテイリング（H2O）と資本業務提携を発表し、H2Oのポイントをセブン・イレブン・ジャパンの店舗（関西圏）でも使えるようになった。また、海外事業は北米、中国、ASEANに注力しており、エリアライセンスを含めると2019年2月末時点で北米9,910店舗、中国2,816店舗、ASEAN（タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール）16,218店舗である。

旧サークル K サンクスと統合して業界2位となったファミリーマートは、旧ファミリーマートがユニーグループ・ホールディングスを吸収合併して2016年9月に発足した持株会社であるユニー・ファミリーマートホールディングスの子会社である。国内店舗数16,626店舗、店舗平均日販530千円となっている（2020年現在）。同社は、2009年12月にam/pm ジャパンの株式を取得し、2010年3月に吸収合併、M&Aによって成長してきた。2016年9月、ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス（傘下にサークル K サンクス）が経営統合したため、サークル K サンクスはファミリーマートに転換される。また、2015年10月に完全子会社化したココストアもファミリーマートに転換し、同一ブランドでの店舗数はセブン・イレブン・ジャパンと並ぶ規模になる予定である。近年、同社はヒグチ産業など複数のドラッグストア・薬局チェーンと提携し、コンビニとのコラボ店舗の出店を開始している。さらにドラッグストアの他にも、フィットネスジム、コインランドリー、ドン・キホーテなどのコラボも進めている^[3]。2019年までにコラボ店舗を3,000店へ拡大し、他社との差別化を図る計画である。また、同社は海外事業の拡大にもっとも早くから注力している。台湾やタイを中心に出店した結果、海外店舗数は国内店舗数を超えていたが、韓国市場から撤退したことにより、約8,000店ほど減少した（海外店舗数は2020年7月末時点で8,096店舗）。

業界3位のローソンは、ダイエー傘下のコンビニ事業としてスタートし、2001年に三菱商事の持分法適用会社、2017年には連結子会社となった。国内店舗数14,444店舗、店舗平均日販531千円である（2020年7月末現在）。基幹ブランドの「レギュラーローソン」に加え、2010年7月に九九プラスを傘下に組み込み生鮮食品を取り扱う「ローソンストア100」の出店を加速、出店投資の抑制と顧客層の拡大を図っていた。しかし、2015年にローソンストア100の不採算店舗を2割閉鎖し、さらにローソンストア事業から撤退した。一部の店舗は通常のコンビニや、医薬品を強化したドラッグストア型店舗など、より収益性の高いモデルへと転換する予定である。また、近年では、2014年10月には成城石井を子会社化し、12月にはポプラと資本業務提携をした。また、三菱商事との提携やポイントカード分析（ポンタカード）を活かし、原材料調達から商品開発・製造を行う製造小売業化を目指し、粗利益改善に注力している。さらに、2016年11月に三菱東京UFJ銀行（現三菱UFJ銀行）と共同出資し、ローソンバンク設立準備株式会社を設立、銀行業へ参入した。同社は海外進出には消極的であったが、

^[3] フィットネスとのコラボ店舗「Fit & GO」は、入会金なし、月額7,900円（税抜）で、24時間365日いつでも運動することが可能である。またドン・キホーテとのコラボにおいて、両社は共同実験を通じ、品揃えや売場づくり・運営の手法などを検証し、ネットでは体感できないリアル店舗ならではの「お買い物の楽しさ」を提供する。

近年は積極的に展開しており、中国、インドネシア、ハワイ、タイ、フィリピンに進出している。海外店舗数は、2020年2月末時点で2,918店舗となっている。

【設問1】

- 5 巻末資料①に、株式会社セブン・イレブン・ジャパンの貸借対照表および損益計算書を掲載している。比例縮尺財務諸表を作成し、どのようなビジネスモデルか議論しなさい。

コンビニ会計

◆フランチャイズ契約

10

コンビニの会計を理解するには、フランチャイズの仕組みを知らなくてはならない。フランチャイズ契約とは、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）とのあいだで結ばれる事業契約であり、本部が自己の商号・商標を使用する権利や商品・ノウハウなどを提供し、加盟店側がその対価（ロイヤリティ）を支払うというものである。コンビニを例にとると、本部は加盟店に対し、商号やロゴを使用することを認め、運営ノウハウ、レジ、ストアコンピュータなどを提供する。加盟店はその見返りとして、指導料の名目でロイヤリティを支払い、またブランドイメージを損なわないことを約束する。

15

本部のメリットは、事業拡大の際、コストを抑えて店舗網を拡大できることである。限られた資金のもとで、すべて直営店によって店舗数を増やすことには限界があり、失敗した場合にはすべて本部の損失となってしまう。すなわち、本部にとってフランチャイズとは、リスクを抑えつつ、短期間で事業規模の拡大を図ることのできる格好のツールなのである。

20

もちろん、加盟店にもメリットはある。加盟店は開業資金を拠出さえすれば、本部が長年蓄積した運営ノウハウや商品調達力、ブランド力を活用できるのである。つまり、どんな経営の素人でも本部の指導にしたがって経営すれば、商売を軌道に乗せることができるのである。

フランチャイズは、本部、加盟店双方にメリットがあり、win-winの関係であると考えられている。しかしながら、本部が順調に売上を伸ばし、オーナーが苦戦を強いられている現状は、対等な関係というよりも、本部が圧倒的なパワーをもっていることを予感させる。では、本部と加盟店の利益分配はどのようなになっているのだろうか。

25

30

◆コンビニ会計

コンビニでは、稼いだ売上総利益（粗利）を本部と加盟店で一定の比率によって分配する「粗利分配方式」が取られている。なお、その分配率は企業ごと、契約形態ごとに以下のように異なっている^[4]。

詳細に違いはあるものの、各企業に共通しているのは、加盟金と呼ばれる固定費部分とロイヤリティの変動費部分の2階建てとなっており、特にロイヤリティは粗利（売上総利益）の一定割合あるいは粗利の額に応じた変動割合となっている。

		セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート
加盟金	Aタイプ	300万円	100万円	300万円
	Cタイプ	250万円	100万円	300万円
本部チャージ率	Aタイプ	売上総利益に対して43% (24時間営業)	月間売上総利益に対して 300万円以下…41% 300万円超450万円以下…36% 450万円超600万円以下…31% 600万円超…21%	月間売上総利益に対して 250万円以下…49% 250万円超350万円以下…39% 350万円超…36% (月額10万円の24時間営業奨励金)
	Cタイプ	月間売上総利益に対して 250万円以下…56% 250万円超400万円以下…66% 400万円超550万円以下…71% 550万円超…76% (24時間営業は売上総利益の2%控除)	月間売上総利益に対して 300万円以下…45% 300万円超450万円以下…70% 450万円超…60%	月間売上総利益に対して 300万円以下…59% 300万円超450万円以下…63% 450万円超…69% (月額10万円の24時間営業奨励金)
※1				
水道光熱費		80%を本部が負担	電気代等の50%を本部が負担	水道光熱費の90%を本部が負担 (年間360万円以下部分)
見切り・処分 額の一部負担		廃棄損失の15%を本部が負担	商品売上高に対して、所定の負担率を乗じた金額を本部が負担 2.0%超3.0%以下：20% 3.0%超4.0%以下：30% 4.0%超：55%	廃棄ロス助成金あり
住宅補助 ※2		月額9～16万円 (居住地域による。住居なし店舗のみ。契約満了まで)	—	月額6～10万円 (居住地域による。開業から満5年間)
優遇措置 ※3		5年経過後にチャージ率1～3%減、15年経過後に4～6%減	5年経過後にチャージ率1%減	Cタイプは5年経過後に月間売上総利益300万円以下46%、300万円超450万円以下57%、450万円超61%

※ 契約タイプの呼称は各チェーンで異なるが、Aタイプ＝土地・建物を加盟者が用意する場合、Cタイプ＝土地・建物を本部が用意する場合である。

※1 24時間営業店の場合

※2 Cタイプのみ

※3 各社とも複数店経営の優遇措置あり

[4] JFA フランチャイズガイドおよび各社ウェブサイトより著者作成。

粗利という会計数値を基準に分配するので、一見すると一般的に企業に適用される会計方式（以下、企業会計方式）と違いはないように思えるが、コンビニ会計の特徴はまさに、売れ残り商品の廃棄ロスと品べりの棚卸減耗（棚卸ロス）の取扱いにある。企業会計方式では、売上高から廃棄ロスおよび棚卸ロスを含めた売上原価を引いて粗利を計算する^[5]。一方、コンビニ会計方式では、売上高から売上げた商品の原価である「売上商品原価」を引いて粗利を計算し、廃棄ロスおよび棚卸ロスは営業費に計上する。そして、この粗利に対してチャージ率をかけたものが本部に対するロイヤリティとなる。

したがって、企業会計方式では、廃棄ロスおよび棚卸ロスを本部と加盟店の双方で負担するのに対して、コンビニ会計方式では、加盟店だけが負担する仕組みとなっているのである^[6]。本部が廃棄ロスを負担しない場合、本部にとっては粗利を最大化することが目的となるため、常に加盟店に対して多めに商品を発注させるように促すことが最適となる。以下の設問で考えてみよう。

【設問 2】

加盟店の店主は弁当 10 個を本部から @ 350 円で仕入れ、顧客に対して @ 500 円で 8 個販売し、2 個が売れ残った。ロイヤリティ率は 50% とする。

1. 企業会計方式によって売上総利益を計算したとき、ロイヤリティはいくらになるか。また、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。
2. コンビニ方式によって売上総利益を計算したとき、ロイヤリティはいくらになるか。また、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。

^[5] ただし、ここでは棚卸減耗費を売上原価とする方法を企業会計方式と呼んでいるが、企業会計原則注解注 10 (3) では、「品質低下、陳腐化等の原因によって生ずる評価損については、それが原価性を有しないものと認められる場合には、これを営業外費用又は特別損失として表示し、これらの評価損が原価性を有するものと認められる場合には、製造原価、売上原価の内訳科目又は販売費として表示しなければならない。」となっており、原価性がある限り、棚卸減耗費を売上原価とすることも販管費にすることも認められている。

^[6] 現在ではこのような負担方法は変更している企業もある。たとえば、セブン - イレブンは 2009 年 6 月に公正取引委員会からの命令を受け、本部が廃棄ロスの 15% を負担することに変更している（後述）。

	企業会計方式	コンビニ方式	「1円廃棄」
売上			
売上原価			
粗利			
販管費 ロイヤリティ 棚卸減耗費			
営業利益			
店主の取り分			
本部の取り分			
合計			

見切り（値引き）販売と1円廃棄

加盟店オーナーは、見切り販売あるいは「1円廃棄」という方法で、廃棄ロスによる手取り収入の減少を食い止めることができる。見切り販売とは、販売期限（消費期限の2時間前）が迫った弁当やサンドイッチを、値引き販売して、売れ残りをできるだけ減らそうとする販売方法である。一方、1円廃棄は、セブン・イレブン・ジャパンの九州地区の加盟店オーナーが考え出した方法で、次の手順で行われる。

- ① 販売期限が過ぎて廃棄処分にせざるを得ない弁当類を、通常の廃棄登録をせずに1円に値下げする。
- ② それを加盟店の店主自身が1円で購入する。
- ③ 購入した弁当類は確実に廃棄する。

1円廃棄の実例として、以下の記事を参照されたい。

1円廃棄（『産経新聞』2006年9月20日、一部名前変更）

成長を続けるコンビニエンスストア業界で”反乱”が起きている。商品を売るために本部から促される「商品廃棄」への反発が、一部の店主の間で広がっているのだ。昨年秋、ある店主が実行した反旗の印、それは「1円廃棄」と呼ばれるものだった。

昨年 11 月、福島県いわき市のファミリーマート店の店長、〇〇さんは、緊張した面持ちで店内事務所のパソコンに向かった。画面には仕入れた商品の売価が並ぶ。〇〇さんは十数分後に「販売期限」が迫り、廃棄処分寸前となった弁当やおにぎりなど約 20 品目を選んでキーボードを操作した。売価を「1 円」や「5 円」に書き換えていったのだ。〇〇さんはすぐにそれらの商品をかき集め、すべて売価で購入した。そして、その日を境に〇〇さんは来る日も来る日も、この操作を繰り返したという。

2009 年 6 月に、公正取引委員会はセブン・イレブン・ジャパンに対して、独占禁止法違反（優越的地位の濫用）で排除措置命令を出し、セブンは同 8 月にこれを受け入れた。セブン・イレブン・ジャパンは、2009 年 6 月 22 日のニュースリリースにおいて、「公正取引委員会からの排除措置命令について」で次のような内容の声明を発表している。

✓ **見切り販売の制限は、本部と加盟店との間で日常的に発生した事象ではない**

全国 12,323 店舗（当時）のうち、見切り販売を制限していたと公取委から説明を受けた店舗数は 34 店舗であった。

✓ **多くの加盟店オーナーから、見切り販売に対し反対の意見がある**

見切り販売により、一物二価になってしまう、恒常的な値下げにより店の信頼をなくしてしまう、かえって加盟店オーナーの利益を下げってしまう等、反対の意見や強い懸念がある。

さらに、「デイリー商品の見切り販売について」という項目で、安易な見切り販売が加盟店オーナーの利益にならないという点を次のように強調している。

✓ **コンビニエンスストアのビジネスモデル**

コンビニエンスストア事業は、いわゆるディスカウント商法とは根本的に異なる。単品管理の徹底により小規模店舗における生産性向上に取り組んできた業態であって、価格ありきではない。

✓ **「単品管理」、「発注精度の向上」、「売り切る努力」**

24 時間営業が基本のコンビニエンスストアにおいて、デイリー商品はお客のニーズにあった商品・数量等の需要予測をしっかりと立てて精度の高い発注を実施していくことが重要。商品が店舗へ納品されたあとも、売り切る努力をし、売れ残りが出れば次の発注を変える等して、発注の精度をより高めていく、さらにそれを繰り返し続けることによって廃棄ロスを減らしていく、こういった取り組みが、永続的な加盟店様の利益につながる。

✓ **安易な見切り販売をした場合の懸念**

販売期限の迫ったデイリー商品を見切り販売することは、短期的に見れば、廃棄ロスを減らし、

加盟店の利益の上昇につながるように感じられる。しかしながら、長期的な視点で見れば、必ずしも加盟店様の利益にはつながらない。安易な見切り販売は以下のような懸念を生じさせると認識している。

- ① お客のセブン・イレブンの価格に対する不信感
同じ時間帯に値下げした商品と推奨価格の商品が並び、“一物二価”となること等で、お客がセブン・イレブンの価格に対し不信感を生じる恐れ
- ② ブランドイメージの毀損
“負の連鎖”が生じ、各セブン・イレブン加盟店様とともに 35 年間以上培ってきたブランドイメージが毀損されれば、加盟店の業績にも影響
- ③ 価格競争
ディスカウントストアやスーパー等との価格競争・値下げ競争に巻き込まれる可能性
このように、デイリー商品の見切り販売は、中長期的な視点で見れば、決して加盟店様の利益にはならない。

✓ 見切り販売の実態について

また、例えば、加盟店様がデイリー商品の見切り販売をしようとしている場合、その加盟店がどうして見切り販売を行いたいのか等の事情を伺い、それを考慮した上で、見切り販売を実施している事例もある。

この排除措置命令により、加盟店オーナーにとっては、制度上見切り販売が認められたわけであるが、その後の見切り販売の実施状況および効果（廃棄率の減少）については、以下の記事が参考になる。

コンビニ調査から (3) 商品の廃棄損失——廃棄率減、11 社に増加。

(2010 年 8 月 4 日、日経流通新聞)

2009 年度コンビニエンスストア調査で商品の廃棄損失について聞いたところ、全店売上高の上位 10 社のうち 6 社が「加盟店が全額負担」と答え、3 社が無回答だった。6 社の理由は「別の加盟店支援策が充実」(3 社)、「加盟店に不満がない」(2 社)、「契約上は不必要」(1 社)などがあがった。

加盟店に対する弁当類の値下げ制限問題で 09 年 6 月に公正取引委員会から排除措置命令を受けたセブン・イレブン・ジャパンは「積極的な発注支援のため」として、廃棄損失の 15%を本部負担に切り替えた。

5 年前と比べた商品の廃棄率は 27 社のうち「減った」が 11 社で、30 社中 5 社だった 08 年度から大幅に増えた。「変わらない」は 6 社、「増えた」は 3 社だった。

廃棄率を下げするための施策（複数回答）は「店内調理の導入」が最多の 10 社。「消費期限が迫った商品の値引き販売」「食品のリサイクル」がいずれも 8 社で続いた。

5 5 社で値引き販売をあげるチェーンはなく、あまり広がっていない実態も浮かび上がった。

このほか 3 社が「チルド（冷蔵）配送の拡大などで商品の消費期限を延長」、2 社が「チルド冷凍商品の強化」をあげており、商品の日持ちをよくして廃棄を減らす動きもある。

【設問 3】

10 【設問 2】と同じ設定において、

1. コンビニ方式による売上総利益の計算方法を前提にして、店主が「1 円廃棄」を実施したとき、ロイヤリティはいくらになるか。また、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。
2. 記事にあるように、値引き販売はあまり広がっていない現状がある。この原因はなぜだと考えられるか。

15

持続可能なビジネスモデルへ

20 24 時間営業の原則について頑なに堅持することを主張していた本部であったが、各地のオーナーの不満や世論に押されるかたちで、少しずつ柔軟な対応をせざるを得ない状況へとなっていった。2019 年 3 月には、直営 10 店で始めるとしていた時短営業の実験店の対象に、FC 店の一部も含める方針を明らかにした。

25 2019 年 4 月に入ると、世耕経済産業相が加盟店の人手不足やオーナーの長時間労働を問題視し、コンビニ大手 8 社に対して行動計画の策定を求めた。井坂元社長から交代した永松社長は、4 月 25 日の記者会見で「最終判断は加盟店オーナーに委ねる。（24 時間営業を）やめたいという意見があれば拒絶はしない」と述べた。各社の行動計画は以下の通りとなっている^[7]。

25

30

^[7] 日本経済新聞朝刊 4 月 26 日朝刊

コンビニ大手の行動計画の主な内容
セブン-イレブン・ジャパン
<ul style="list-style-type: none"> ・役員など加盟店訪問、アンケート制度 ・計13店で時短営業の実験、順次拡大
ファミリーマート
<ul style="list-style-type: none"> ・24時間営業の奨励金を6月から増額 ・6月から地域を限定し時短営業の実験
ローソン
<ul style="list-style-type: none"> ・7月から深夜無人店の実験 ・41店で営業時間を短縮
セコマ
<ul style="list-style-type: none"> ・無人店舗の展開、セルフレジの実験
ポプラ
<ul style="list-style-type: none"> ・非24時間店で閉店前の値引き販売推奨
国分グローサースチェーン
<ul style="list-style-type: none"> ・セルフレジ、電子決済の対応拡大検討

5月に入るとコンビニ本部の加盟店支援はさらに広がっていく。セブン-イレブン・ジャパンは秋から、全国の加盟店で販売期限の迫った弁当やおにぎりの実質的な値引きをはじめた。購入客にポイントを5%還元するかたちで値引き原資は本部が負担する。ローソンも、一部の店舗でポンタ会員などが販売期限の迫った商品を買うと、100円当たり5ポイント還元する取り組みをはじめた。

国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」では30年までに食料ロスを半減させる目標があり、世界的に食品の廃棄ロスに対する目は年々厳しくなっている。さらに、廃棄ロスを減らすことで加盟店オーナーの負担を減らすことも可能となる。

残業代未払い発覚と公正取引委員会による警告

2019年12月10日、セブンイレブン・ジャパンは、加盟店で働くアルバイトやパート従業員の残業手当の一部が支払われてなかったと発表した。遡って調べたところ、1970年代から払っていなかった可能性があると。この時期、スマートフォン決済「セブンペイ」のサービス終了や本部社員によるおでんの無断発注などの問題もあり、不祥事が続いた。問題が発覚したのは、この年9月の労働基準監督署の指摘で、労働基準法で定められた計算式をセブン本部が誤っていたことがわかった。ただし、この問題は、2001年6月にも労基署に指摘されていたものの、当時はこの事実を公表せず、現在もそれ以前の未払を支給していない。記者会見で永松社長は、「(01年時点で)公表されるべきだった」と述べたが、公表されなかった経緯はわからないという^[8]。

さらに、2020年9月2日、公正取引委員会はコンビニエンスストア本部が加盟店のオーナーに24時間営業を強制することは独占禁止法違反の恐れがあると明確にした^[9]。経営の根幹である24時間営業は効率運営の柱でもある。深夜は交通渋滞が少ないため、商品の配送はスムーズであるし、客が少ない深夜に店内清掃や陳列棚の整理もできる。また、いつでもお店が開いているということが地域住民のストアロイヤリティにもつながる。ただ、加盟店にとってみると、客の少ない深夜帯は人件費効率が悪く、経営を圧迫している店舗もある。

公取委は業界に改善要請を出し、報告を求めるといふ。本部と加盟店オーナーの関係改善というもつとも重要な課題を後回ししたツケは、これからも本部に重くのしかかりそうである。

^[8] 日本経済新聞 12月11日朝刊

^[9] 日本経済新聞 2020年9月9日朝刊

【設問 4】

1. 加盟店オーナーが自家消費するケースを考える。はじめから弁当 2 個を自家消費するつもりで 10 個（自家消費分を含む）を本部から@ 350 円で仕入れ、顧客に対して@ 500 円で 8 個販売した。残りの 2 個は廃棄処分とした上で店主が引き取り自家消費した。ロイヤリティ率は 50%とする。このとき、企業会計方式とコンビニ方式で、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。ただし、自家消費した分の店主の取り分は本部からの仕入れ値で測ること。

	企業会計方式	コンビニ方式
売上		
売上原価		
粗利		
販管費 ロイヤリティ 棚卸減耗費		
営業利益		
店主の取り分		
本部の取り分		
合計		

2. 【設問 2】と同じ設定において、本部の弁当の製造コスト（店舗への輸送コストなど含む）が 300 円のケースで、企業会計方式とコンビニ方式で、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。本店の弁当の製造コスト（店舗への輸送コストなど含む）が 350 円であった【設問 2】と比較しなさい。

	企業会計方式	コンビニ方式
売上		
売上原価		
粗利		
販管費 ロイヤリティ 棚卸減耗費		
営業利益		
店主の取り分		
本部の取り分		
合計		

3. 企業会計方式の計算方法を前提にしてロイヤリティ率を高くする契約を交わした場合、コンビニ方式と同じになるか。

A) もし同じなら、そうしない理由は何か。

B) この新しい契約の欠点は何か。

5 4. 本部による値引き制限は不当と考えるか。議論しなさい。

5. そもそも、なぜ会計数値にもとづいた契約を交わしているのだろうか。

A) 企業価値（加盟店の将来キャッシュ・フローの割引現在価値合計）を期首と期末で測定し、その変化の x% をロイヤリティにする契約はどうか。

10 B) 会計数値にもとづく契約を含め、「共存共栄」という意味で望ましいと思われる契約を提案しなさい。

参考文献

月刊「ベルダ」編集部（2007）『コンビニ 不都合な真実』ベストブック

15

20

25

30

【巻末資料①】株式会社セブン-イレブン・ジャパンの財務諸表

貸借対照表

(単位：百万円、太字は計)

科目	2019/02	2020/02	科目	2019/02	2020/02
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	427,071	570,622	流動負債	413,071	491,394
現預金	50,610	79,606	買掛金	182,292	193,752
加盟店貸勘定	18,328	14,661	加盟店借勘定	15,652	16,697
リース投資資産	4,097	3,539	リース債務	2,290	1,680
商品	2,262	2,082	未払金	26,402	26,706
前払費用	26,597	27,002	未払費用	18,843	19,976
繰延税金資産	7,999	-	未払法人税等	10,753	12,215
預け金	231,574	313,993	親会社未払金	23,832	26,642
未収入金	83,354	128,010	未払消費税等	6,797	12,904
その他	2,634	1,935	預り金	115,806	169,910
貸倒引当金	△ 118	△ 209	役員賞与引当金	47	62
固定資産	1,453,437	1,458,753	賞与引当金	3,576	3,610
有形固定資産	569,152	569,958	販売促進引当金	3,246	3,267
建物	312,379	312,949	その他	3,530	3,966
構築物	47,421	45,001	固定負債	58,880	59,563
車両運搬具	1	1	長期借入金	317	374
器具備品	125,082	129,466	長期預り金	10,375	10,352
土地	80,914	80,514	リース債務	3,886	3,249
リース資産	1,730	1,116	株式給付引当金	-	148
建設仮勘定	1,622	908	役員退職慰労引当金	69	29
無形固定資産	40,987	40,696	債務保証損失引当金	1,750	1,750
のれん	3,082	2,826	資産除去債務	42,481	43,659
借地権	14,345	14,663	負債合計	471,951	550,958
商標権	6,051	3,297	(純資産の部)		
ソフトウェア	16,116	19,907	株主資本	1,400,497	1,466,821
その他	1,392	2	資本金	17,200	17,200
投資その他の資産	843,297	848,097	資本剰余金	25,204	25,204
投資有価証券	21,160	26,251	資本準備金	24,563	24,563
関係会社株式	583,770	583,737	その他資本剰余金	640	640
関係会社出資金	11,809	11,809	利益剰余金	1,358,092	1,424,416
長期貸付金	711	660	利益準備金	4,300	4,300
関係会社長期貸付金	3,503	3,353	その他利益剰余金	1,353,792	1,420,116
長期前払費用	21,852	19,561	別途積立金	823,409	823,409
長期預け金	-	894	繰越利益剰余金	530,383	596,707
前払年金費用	3,330	3,963	評価・換算差額等	8,060	11,595
長期差入保証金	175,177	168,467	その他有価証券評価差額金	8,060	11,595
繰延税金資産	23,499	30,730	純資産合計	1,408,557	1,478,416
その他	571	582	負債純資産合計	1,880,508	2,029,375
貸倒引当金	△ 2,090	△ 1,914			
資産合計	1,880,508	2,029,375			

損益計算書

(単位：百万円、太字は計)

科目	2018/03～2019/02		2019/03～2020/02	
営業総収入		873,555		887,625
加盟店からの収入※		773,954		796,266
その他の営業収入		6,094		6,217
売上高	(93,506)	93,506	(85,141)	85,141
売上原価	(66,866)	66,866	(60,541)	60,541
売上総利益	(26,639)		(24,599)	
営業総利益		806,688		827,084
販売費及び一般管理費		561,600		573,103
営業利益		245,088		253,980
営業外収益				
受取利息	2,458		2,371	
受取配当金	5,126		6,129	
貸倒引当金戻入益	34		75	
その他の営業外収益	959	8,579	673	9,250
営業外費用				
支払利息	96		83	
建設協力金解約損	422		330	
その他の営業外費用	230	749	567	981
経常利益		252,917		262,249
特別利益				
固定資産売却益	604		560	
株式報酬受入益	111		-	
受取補償金	-		498	
その他の特別利益	-	715	32	1,091
特別損失				
固定資産売却損	566		108	
固定資産廃棄損	9,836		5,703	
減損損失	19,435		11,801	
リース解約損	650		468	
災害による損失	2,653		1,225	
その他の特別損失	5,822	38,965	6,503	28,510
税引前当期純利益		214,668		237,529
法人税、住民税及び事業税	64,625		68,625	
法人税等調整額	△ 3,191	61,434	△ 791	67,833
当期純利益		153,233		169,695

※加盟店からの収入の対象となる加盟店売上は4,803,852百万円(2019)および4,923,751百万円(2020)であり、自営店売上高との合計は4,898,872百万円(2019)および5,010,273百万円(2020)であります。

【巻末資料②】セブン－イレブンの歴史（セブン－イレブン・ジャパン、ウェブサイト）

<http://www.sej.co.jp/company/history/index.html>

お客さまのニーズに応じて、『便利なお店』が誕生

コンビニエンスストアの生い立ちは、1927年、アメリカ・テキサス州のオーククリフという町の小さな氷小売販売店までさかのぼります。当時、まだ各家庭に電気冷蔵庫が普及していなかったため、冷蔵庫用角氷は生活に欠かせない必需品でした。同年に設立されたサウスランド・アイス社（現 7-Eleven, Inc.）の、氷小売販売店を任されていたジョン・ジェファーソン・グリーン氏は、常にお客さまへのサービス向上に関心を持ち、夏の時期には週7日・毎日16時間の営業をつづけ地域の人から喜ばれていました。しかし、お客さまから「氷を売ってくれるのは確かに便利だけど、卵や牛乳、パンとかも扱ってくれれば、もっと便利になるなあ」との声を寄せられたことから、同氏はその旨をサウスランド社に提案し、同社はこの試みに同意しました。

トートেমストアから 7-ELEVEN へ

こうして、氷の販売だけでなく、卵や牛乳といったデイリー食品の取り扱いもスタート。お客さまが喜んだことはいうまでもなく、まさに時代やお客さまのニーズの変化に的確かつきめ細かく対応していくことで、現代でいう『コンビニエンスストア（＝便利なお店）』がここに誕生したのです。

こうした小売形態の店舗は、初期では「トートেম・ストア」と呼ばれ、店舗の庭に建てたトートেম・ポールや店舗の側面に描かれたトートেম・ポールの絵が今でいうコンビニエンスストアのシンボルとなりました。

1946年には、朝7時から夜11時まで、毎日営業するチェーンとして、営業時間にちなんで店名を「7-ELEVEN」と変更しました。また、このときロゴを数字の“7”と“ELEVEN”を組み合わせたものとし、現在でも親しまれているロゴマークの原型となっています。

7-ELEVENは便利で行き届いたサービスがお客さまから支持され、コンビニエンスストアチェーンとして成長を続けました。

その後1971年には、多くの7-ELEVENが実質的に24時間営業となり、1974年には、日本に第1号の「セブン－イレブン」（東京都江東区豊洲）がオープンいたしました。

昭和 40 年代の消費者構造の変化

セブン・イレブン・ジャパンが創業した 1973 年は、日本の小売業にとって一つのエポックとなった年です。この年の 9 月には中小小売商業振興法が公布され、中小小売業の活性化が図られ、10 月には大規模小売店舗法（いわゆる「大店法」）が公布されました。

昭和 30 ～ 40 年代（1950 年代中頃～ 1970 年代前半）の高度成長は、本格的な工業化社会をつくり出し、大量生産・大量販売による空前の消費ブームを生みしました。

ところがこうした中で中小小売業の経営環境は、むしろ厳しさを増していました。中小小売業は依然として家族的な労働を中心に営まれており、労働生産性が上がらなかったこと、また新たな人材を確保しようにも、需要も大きく労働条件が整備されてきた製造業に人材が吸引されていたこと、さらに高度成長を経て消費市場自体が「商品をつくって店頭へ並べれば売れた売り手市場」から「お客さまが価値を認めた商品だけを買っていく買い手市場」へと変化し始めていたことなどが、その背景にありました。

商店街を形成する個々の小売店がこうした構造的な問題を抱える一方で、昭和 30 年代に勃興したチェーンストア（大型店）は、企業としての体制を整え、出店拡大の途にありました。大型店の新規出店に際しては、拡大成長期にある大型店と厳しい経営環境下にある地元商店街が直接会することとなり、ここに大型店の進出による中小小売店の経営不振という見方が生まれることとなりました。その結果が、先の二法の成立となったわけです。

共存共栄を模索して

1970 年度末（1971 年 2 月）現在 22 店舗を展開していたイトーヨーカドーは、その後首都圏を中心に出店スピードを上げていく中で、地元商店街との交渉の機会が増え、中小小売店の実情や主張に直面することになりました。

イトーヨーカドーは、「地元商店街との共存共栄を図る」旨を繰り返し訴え続けていましたが、当時澎湃（ほうはい）と興っていた「大きな資本を背景にした大型店に中小小売店は圧迫される」という声にかき消されがちでした。当時、商店街との交渉に当たっていた現在のセブン&アイ・ホールディングス代表、鈴木敏文（当時イトーヨーカドー取締役）は、この時代を振り返ってこう語っています。「当時、中小小売店の不振の原因は、生産性の問題であり、大型店との競争の結果ではないと考えて、規模の大小にかかわらず生産性を上げて人手を確保し、きめ細かくニーズに対応していけば必ず成長の道が拓かれ、大型店と中小小売店の共存共栄は可能だと説得し続けていました。

しかし、いくら言葉で言っても生産性の上がる中小小売店経営の実例がどこにもないので、商店街の方々の納得を得るのは困難でした。」セブン・イレブン・ジャパンがフランチャイズ・ビジネスを追求し

ていく端緒がここにありました。

フランチャイズ方式による経営近代化の支援を決意

小規模小売店の生産性を高め、活性化する方法を模索する中で出会ったのが、当時（1970年代初頭）北米で4,000店舗の小規模店舗を展開し、なお成長を続けていたサウスランド社のセブン・イレブンでした。

その仕組みを学ぶためにサウスランド社と提携し、設立されたのが株式会社ヨークセブンです。実は、この新規事業に着手するに当たっては、国内はもとよりイトーヨーカドー内にも根強い反対論があり、また、当初サウスランド社側は提携交渉の席につくことすら拒絶するという状態でした。

国内の反対論は「コンビニエンスストア業態」は時期尚早というものでした。これはアメリカの流通業の沿革をモデルにしたもので、「コンビニエンスストア業態は、大規模なショッピングセンターが成熟を遂げた後に初めて成長機会が訪れるはずであり、チェーンストアが成長の途上にある当時の状況での導入は時期尚早」というのが学者、実務家を問わず流通業の専門家のいわば「常識」でした。

こうした環境で、敢えてセブン・イレブンの導入に踏み切ったのは、その目指すところが、「中小小売店経営の近代化・活性化と大型店との共存共栄の実現」にあり、具体的には店舗運営をチェーン化、システム化することで生産性を高め、お客様のニーズの変化への柔軟な対応を実現することにあつたからです。

そのために、セブン・イレブン・ジャパンがもつとも力を注いだのが、国内の実情を踏まえた本格的なフランチャイズ方式の確立です。そして、1974年5月、セブン・イレブンの第1号店が東京都江東区豊洲にオープンしました。

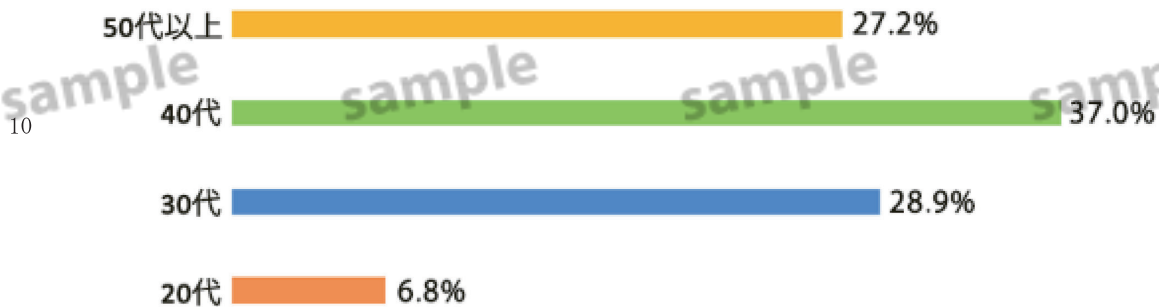
【巻末資料③】セブン-イレブンのオーナー像（セブン-イレブン・ジャパン、ウェブサイト）

<http://www.sej.co.jp/owner/work/suji/>

直近1年（集計期間 2018/3-2019/2）でオーナーとなった人のデータ（Cタイプで集計）

5

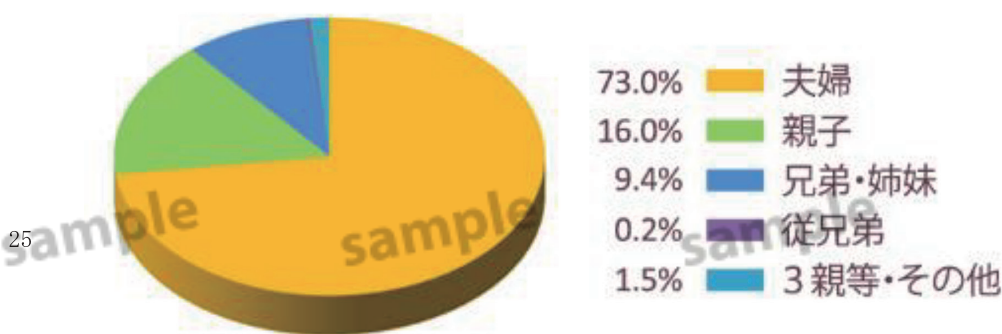
1 契約時の年齢は？



15 まずは気になる、開業をした年齢についての数字です。最も多いのは『40代』、続いて『30代』となっています。『40代』は自分のキャリアや生き方を見直す方が多いのかも知れません。また、『30代』の方でも新しいキャリアをスタートできるというのは魅力的ですよ。

2 経営パートナーは？

20

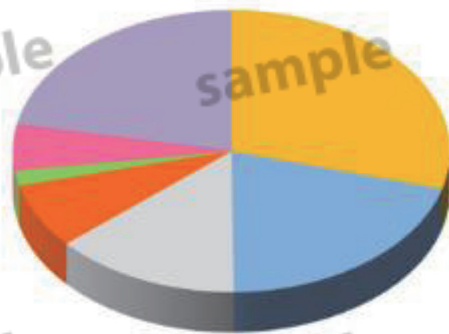


25

次に経営パートナーについてです。時々、応募者の方より「夫婦でないと難しいのでしょうか？」と質問を受けることがあります。数字が示すように『約70%』が夫婦なので、そのようなイメージが強いのでしょうか。一方で『30%』ものオーナーが「親子、兄弟・姉妹」で、お店の経営に取り組んでいます。2016年から叔父・叔母・甥・姪などの3親等、血縁の従兄弟まで取り組みを拡大しています。

30

3 前職の業種は？



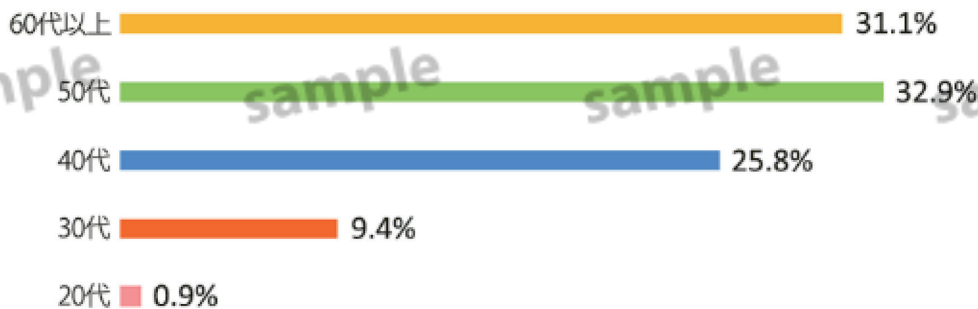
29.3%	サービス業・運輸業
20.5%	小売業・卸業
13.8%	メーカー・システム業
7.4%	自営業
1.8%	金融業
5.3%	建設業・不動産業
21.9%	その他

※セブン&アイHLDGS社員及びセブン-イレブン店舗従業員除く

さて、次はオーナー契約をした方々の前職（業種）について。サービス業・運輸業が『29.3%』で業種ではトップ。次に小売業・卸売業が『20.5%』。小売業以外のご出身が約8割占めています。異業種から加盟され多くの先輩オーナー様が活躍されているのも安心ですね。

次にセブン-イレブンのオーナー全員（14,000名を超えるオーナーさま）のデータです。

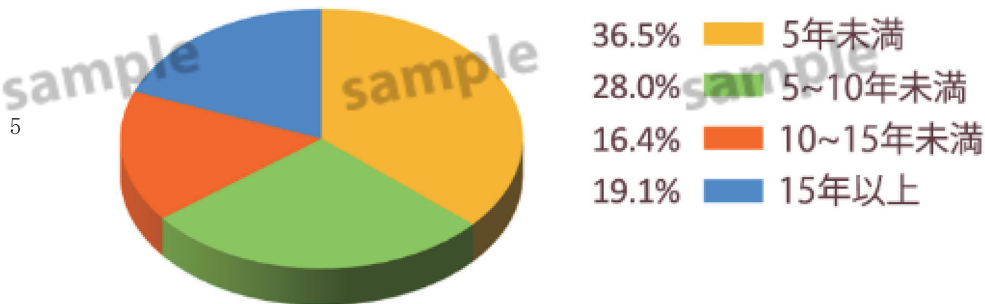
4 現在の年齢は？



※店舗ベースで集計。法人経営を除く

さて、次に現在のセブン-イレブンを経営している全オーナーのデータを見ていきます。まずは年齢分布から。『50代』が3割を占めています。『50歳』を中心に働き盛りのオーナーさんたちがたくさんいることが分かります。ちなみに、下は『20代前半』から上は『70代後半』までと、幅広い年齢の方々が全国各地の近くて便利なセブン-イレブンを盛り上げてくださっています。体力気力次第で『70代』でも十分に活躍できるんですね。

5 開業してからの年数は？



※店舗ベースで集計。直営店を除く

10 注目したいのが、『5年未満』の割合が約4割を超えています。新しい店舗が街の中に増えており、今が加盟されるチャンスです。ちなみに、セブン-イレブン1号店は現在『45年目』を迎えています。

6 オーナーの平均年齢は？

15 **53.4**歳

20 ズバリ『50歳』ですね、平均年齢。『50歳』を中心に働き盛りのオーナーさんたちが沢山いるわけです。

7 オーナー比率

25 **1店舗 71.9%** **複数店舗 28.1%**

※店舗ベース集計。四国傘下含む。

30 『約72%』が1店舗、残りの『約28%』近くが複数店舗のオーナーとなっています。セブン-イレブンでは2009年度から複数店舗の奨励を行っており、今後も継続的に展開していきます。オーナーにとっては、将来の拡大成長が見込めるチャンスとなっています。ぜひチャレンジしてください！

【巻末資料④】セブン-イレブン・オーナーが外国特派員協会で講演した内容
(一部抜粋、一部ケースライターにより修正)

<http://echo-news.net/japan/how-convenience-franchisees-are-exploited-by-the-franchise-giants>

セブン-イレブン 店主が外国特派員協会で講演「個人事業主の建前でも、実態は単なる本部の労働者だ」

2014年7月30日、東京有楽町の外国特派員協会で、セブン-イレブンのフランチャイズ加盟店・佐倉表町店（千葉県）の店長をしている三井義文氏が、コンビニ店主の過酷な労働環境と不公平な本部との契約関係について、国内外のメディアを対象に講演を行った。

三井氏 私は今、千葉でコンビニのオーナーをしています。ここで、私の話す問題は千葉だけでなく全国のものと思って頂きたいです。ご存知の通り、コンビニエンス・ストアは社会のインフラと言われて日本中にあるということですが、そこで働いている加盟店の人の実態がどうかということは余り知られていないです。

コンビニエンスストアはフランチャイズシステムを利用して行なわれています。このフランチャイズというシステムは、本部が仕事のノウハウを全て教えます。私は、小売業の経験がなくてコンビニエンスストアをやっていますが、小売業の経験がなくても出来るということで、素晴らしいフランチャイズのシステムと言えらと思います。

当然、その初めには契約を結ぶのですが、私がこの仕事を始めて驚いているのは、**契約にないことが次から次へと起こっている**ということです。今日はメインに2つのことをお伝えしますが、まずコンビニのフランチャイズの本部は加盟店に対して、「仕入れの代行及び会計の代行」をすることになっています。

会計の代行をすることですので、我々フランチャイズで売れたお金の全額は、全て本部へ送ることになっています。ただその際には、お店ごとにキャッシュカードを与えられるので、送るときには当然に自分の店の管理するお金だと思って送金しました。

店を始めて当初は店を回すだけで精一杯でしたが、自分が毎月売れているお金から払っているうちの今の残高はいくらくらいなんだろうということを訊きました。ところが本部社員の回答は「**それは分かりません**」ということでした。

それはおかしい、私は毎日送っているしこのキャッシュカードを使っているから明細が分かるはずだと言ったんですが、それは本部の会計なので、全部の12,000店のうちお宅の会計は特定できないということでした。これはどういうことかといいますが、私たちの日々、売れたお金は本部に送金することで本部のものになっているということが分かったのです。

次に起きたことですが、**私たちが本部から仕入れる価格は消費者が街で小売りから買う価格より**

高いということに気づきました。本来、契約したときには大きいチェーンに契約しているのですから、スケールメリットがあるので安く仕入れることが出来ると思いました。そしてそれは契約書にも書いてあるのですが、実態は自分で店に買いにいった方が安く仕入れられるということでした。

5 このように様々なことが起きるので、本部の方に色々質問するんですけど、余り色々質問すると、本部を信頼していないのですかと言われるのです。で、この信頼関係が壊れると、あなたが契約の更新期日を迎えた時に契約の更新が難しくなるかもしれないという脅しを受けました。

10 そういうわけで、多くの加盟店はいろんな疑問点を持ちながらも、不満を言わずに店をやっているのが現状です。それでこれは個人的には解決できないことだと思って、弁護士の方と労働組合の方に相談したということです。

司会 では質疑応答に移ります。

Q まず質問させていただきます。この件でビックリしたのですが日本で、フランチャイズの契約を規制する法律がないことに驚いています。これはどういうことでしょうか。21世紀の民主国家で、こういうことはめずらしいのではないのでしょうか？

15 A 中野和子弁護士 アメリカでは各州にあります。韓国、マレーシアにも法律はあります。しかし日本にはありません。おそらくこのセブン・イレブンという巨大な会社がこういう法律を嫌っているという政治的な力があると思っています。

20 多くの議員に働きかけをしてきたが、関心を持つ人が少ないという状況です（ただし会見終了後に質問したところ、与党・野党を問わず、どの国会議員も「コンビニエンスストアが問題なのは認識している」というが、積極的に動く議員は少ないという。一人だけ、この問題を扱っていた議員がおられたがいまは落選しているとのことである。）。

Q 日本での状況の説明を頂きましたが、海外でのセブン・イレブンの状況はどうなのでしょう？

25 A 三井氏 韓国については知らないのですが、アメリカのフランチャイズの方とはお話をさせて頂いております。状況はアメリカの方がこの5年間、特にセブン・イレブンが日本の経営傘下に入ってから、非常に本部と加盟店の関係が悪くなっていると聞いています。

中野氏 それから韓国なんですけれど、昨年に調査に行きまして、やはり同じような状況があるという風に聞いています。ただ韓国ではセブン・イレブンとロッテの資本があり、ロッテの方がセブン・イレブン本部のような役割を果たしているということです。ただし韓国の法制度では距離制限を設けたり、かなり改善をしています。

30 三井氏 いい忘れてありますが、日本とアメリカのコンビニフランチャイズの大きな違いは、日本では先ほど申し上げた、仕入れの価格に疑問があるときに、仕入れの支払伝票や領収書を見ることも許されないところです。かつ、仕入れ先への連絡も禁止されます。しかしアメリカでは独立の自営事

業者として、全ての情報は開示されます。

Q 会計の内容が開示されないというお話がありました。他の手法で、この店舗にこれだけの売り上げがあつてこれだけの利益を得たという情報をつかむ手段は全くないのでしょうか？

A **中野氏** 日本で、本部はそういう計算書類を作成しています。かつバランスシートもあります。しかしそこで出た利益が、我々の加盟店に振り込まれることはありません。我々の収入は毎月、本部と決めた一定金額しか振り込まれません。

Q 三井さんへ質問です。店主の裁量が限られているというのは、どういうことかもう少し細かくお願いします。

A **三井氏** まず、店のレイアウトは本部が決めます。商品の企画も本部が決めます。商品のどれを選ぶかは我々にまかされますが、本部が推奨している商品を取っているかどうか、推奨商品導入率として他店との比較票を渡されます。それと商品売り込むためのPOPを私たちの店では購入したのですが、そのPOPは本部の方針と違うので店の経費から出すなという命令を受けました。

Q **江藤** 2つ質問です。契約書の書式ですとか、会計についての取り決めについて等はセブン-イレブン以外のコンビニエンスチェーン、例えばローソンやファミリーマートなどでも同じような状況なのでしょうか。もう一点ですが、実際に結んでおられる契約書の中身を記者が見せて頂くことは可能ですか？

A **三井氏** まず最初の質問についてですが、9割以上はどこのチェーンでも同じで、特にお金の流れを見せないというのはどこのチェーンも同じ制限を加えています。契約書の開示については非常に難しいところがあります。

私たちはお見せして構わないと思うのですが、本部側が「状況に応じてそれは守秘義務の違反だ」と言うことがあります。ただ、出しても何も言わないこともあるのですが、我々は非常に不安で出すことが躊躇されるのです。

守秘義務の話ですが、当初私はバランスシート・PLシートを見せるだけで守秘義務違反だという警告を受けました。現在は、それは税務署向けに見せるのだと言えば見せてくれています。非常に、スタンダードが分からないチェーンです。

Q **江藤** もう一点、追加ですいません。守秘義務についても曖昧なところが多い契約と言うことですが、フランチャイズの加盟前にはどれくらい、しっかりと契約書を見せられたり事前に契約についての説明がなされたのでしょうか。また加盟前に「このところが不安なだけ」と言っ本部の方に説明を求められたりしましたでしょうか。

A **中野氏** 契約書の表現は、極めて抽象的に書かれていて、何が守秘義務違反なのかが分からない内容です。全てはセブン-イレブンイメージに反することをしてはいけないと言われていています。かつては、契約書自体を事前に開示されずにサインをさせられた後にセブン-イレブン本部が保管する

ということがありました。

事前に開示してもらってよく読まないとい内容がよく理解できないわけです。だけれども事前にじっくり読む時間を与えられずにその場でサインをさせられます。また、実際に契約書がどのような意味あいを持つかを理解するには、やはり法律家に相談しなければならないと思います。ですから、ほとんどの人は「セブン-イレブンは大きい会社だから自分に悪いことはしないだろう」と思って信頼してそれだけで契約しているのが実情です。

Q 今お話を伺う限り、契約書を読ませてもらえない中で皆様の状況を正確に理解するのは難しいです。そしてまたビジネスマンの観点から申し上げますと、やはり契約書をサインする前に法律の専門家によく聞かずにサインするのは過失だと思います。

ただそれは別として、プラグマティックな観点の質問をお願いします。まず、最初の店舗立ち上げの資金はどこから来るのでしょうか？また定期的に報酬を頂くということでしたが、店主や家族以外の従業員の給料はどこから出ているのでしょうか。店主でしょうか、本部でしょうか。そして、バランスシート・PL等の扱いですがこれは各店主が税金を納めるときにどういう風に使うのでしょうか。お金がただ「消えてしまう」という説明では税務署も納得しないのではないのでしょうか。

A 三井氏 まず最初に契約のときに、なぜ弁護士と相談しなかったかという、私は実は大手都市銀行の国際部門にいました。そういう契約関係のことはわかっております。しかし、このチェーンに入るときに何度も面接を受けるのですがそのときにとても警戒されました。そして、「前に大手企業から来た人と、揉めているんですね。契約して大丈夫ですかね」といろいろ言われました。もしそういうところで弁護士と一緒に契約書の読み合わせ等をしていたら、私はフランチャイズに入れてもらえなかったと思います。

次の、お店の投資については我々が資本金を投入しています。それと従業員の給与は我々加盟店が支払います（*会見終了後にかがったところ、求人誌に出す従業員の募集広告【5万円くらいから相場が決して安くない】も加盟店の支払ということだった。）。

我々がもらう定額の収入に付いては契約のときに「生活費がいくら必要ですか」と言われて、それを答えたらそれが定額になったということです。店の収益予想額が50万だったので私は40万を要求したのだけど、本部からそれは困ると言われました。そして現在は、21万円になっています。

ここで言う、定額とは売上げに関係なく必ず振り込まれるのです。利益はそれ以上出ているのですけれど、その差額は本部にいったん行っています。

その滞留するお金は、3ヶ月に一回、我々が「要求をすれば」その70%を限度として本部から私たちの手元に来ます。

店にくるこのPLシート・バランスシートを国税がどう扱うかという、国税はこのPLシートを会計原則に沿っていないということで受け付けません。大変おかしいことなんですけれども私たちが確定申告を

するときには、その PL シートの売上金・経費の内容を国税申告・確定申告書に記入するだけで、国税は受け付けます。これは国税の法律に違反しているのですが、そのことを国税に聞いても、国税はこれは「以前からの申し送り」ということで明確な返事を受けていません。

Q フランチャイズ加盟者の給与と労働時間についてお願いします。

A 中野氏 ほとんどのフランチャイズ加盟者はほとんど最低賃金に近い報酬しか得ていません。休日、それから休みのことを考えるとオーナーよりはこのお店で働くアルバイトの方が労働条件が良いと言われています。もちろん、売り上げの良いお店では最低賃金ということはないですし、大手の課長さんくらいのお金を得ることは出来ます。けれど 365 日 24 時間店を開けるために、3000 時間、そして妻あるいは兄弟も 2000 時間働いて、5000 時間の給料なのだとすると非常に劣悪な環境だと思っております。

Q (会見終了後に) 江藤 大手のメディアで大きくコンビニ・フランチャイズの問題が扱われないのはどうしてだと思いますか？

A 中野氏 まず民間に関してはスポンサーの問題がとても大きいです。それと NHK に関してですが以前にこの問題を扱った後に非常に沢山の苦情が NHK に寄せられたことがありました。それで NHK もコンビニエンスストアの問題を扱うことには及び腰になっていると思います。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

5

sample

sample

sample

sample

sample

10

sample

sample

sample

sample

sample

15

sample

sample

sample

sample

sample

20

sample

sample

sample

sample

sample

25

sample

sample

sample

sample

sample

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール